دليلك إلى

رَبيز ®

TAM تام

للخدمات الإدارية المتقدمة
Advanced Management Services

دليلك إلى

رَبيز®

بسم الله الرحمن الرحيم

المحتويات

* * *

المقدمة

المقدمة

إن المستفيدين من منظمات القطاع الثالث والمجتمع ككل يودون الحصول على خدمات ذات معايير وجودة عالية، وهو الأمر نفسه الذي تطمح إليه منظمات القطاع الثالث في إثبات سعيها للمعايير العليا، وهي لا تزال بحاجة إلى المزيد من الإرشاد في كيفية تحسين عملها.

وفي ظلال بيئة التمويل المحدودة مع الإمكانيات التنافسية العالية التي تشهدها منظمات القطاع الثالث فإن عليها إثبات جودة أدائها سواء في إنجاز العمل أو في النتائج التي يتم تحقيقها، كما عليها أن تُبيِّن أدائها مقارنة مع المنظمات الأخرى وتبرهن على أن حصولها على الجوائز الخارجية دليلاً على أنه قد تم التصديق على جودتها بموضوعية.

وتتضح جودة الأعداد المتزايدة من منظمات القطاع الثالث للعالم الخارجي من خلال العمل مع أنظمة إدارة الجودة الشاملة أو معاييرها، فتحدد المعايير العناصر المهمة التي تحتاجها المنظمة ذات التأثير والكفاءة لتحقيق خدمات ومنتجات عالية الجودة. ويتم اختيار المعايير بناء على احتياجات وخصائص كل منظمة.

لقد صُمم نظام ربيز خصيصا ليكون من السهل تطبيقه ضمن منظمات القطاع الثالث. وهو يشتمل على المجموعة الرئيسية من معايير الجودة المستخدمة في ذلك القطاع.

إن نظام ربيز يتوافق مع سياسة المنظمات بجميع فئاتها بما في ذلك تلك التي تعمل في مجالات الاقتصاد أو البيئة أو المهتمة بإقامة الحملات الخيرية، أو حتى المنظمات التي تقدم الخدمات والتسهيلات.

نبذة عن الكتيب

دليل ربيز موجه لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين والمتطوعين في منظمات القطاع الثالث الذين بدؤوا بتطبيق ربيز في منظمتهم أو يتطلعون إلى ذلك.

ويهدف هذا الدليل إلى مساعدة جميع من يهتم بالجودة ويُشارك في تطبيقها في منظمتك من خلال معرفة المزيد عن نظام ربيز وما يترتب عليه، كما يمكنه مساعدتك في تحقيق أفضل النتائج الممكنة.

الفصل ١ : يقدم عرضاً شاملاً لنظام ربيز

الفصل ٢ : يعرض مجالات الجودة الاثني عشر ومستويات الإنجاز الثلاثة.

الفصل ٣ : يشرح عملية التقييم الذاتي والتي تعد جوهر عملية ربيز.

الفصل ٤ و **الفصل ٥**: يشرح العناصر الأساسية لنجاح خطوتي «الشروع في ربيز» و «الاستمرار في التطبيق».

1

الفصل الأول

مقدمة عن ربيز

مقدمة عن ربيز

يستعرض هذا الفصل نبذة شاملة عن نظام ربيز، والمستفيدين منه، وماذا يشمل، وكيف تستفيد منه المنظمات؟

التعريف بربيز

ربيز هو عبارة عن مجموعة من معايير الجودة تتميز بوضوحها وسهولة استخدامها وشمولها، وتهدف هذه المعايير إلى مساعدتك في إدارة منظمتك بفاعلية وكفاءة أكثر.

وقد صُمم هذا الإصدار على شكل باقة سهلة الاستخدام كما يقدم منهجا مرنا لتحسين الجودة وهو ما يتيح لمنظمتك أن تعمل وفق سياستها الخاصة. ويهدف نظام ربيز إلى مساعدتك في وضع أولوياتك لمستقبل المنظمة وتحسين أدائها.

> يشتمل نظام ربيز على اثني عشر معياراً للجودة، وثلاثة مستويات للإنجاز، كما يعزز التحسين المستمر من خلال عملية التقييم الذاتي. إن نظام ربيز يساعدك على تبني نظام منهجي فيما تقوم به، وبالنتائج التي تحققها، بالإضافة إلى مساعدتك في تحديد التحسينات المطلوبة، ووضع موازنة سنوية، وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق تلك التحسينات في فترة معقولة.

ما نوع المنظمات التي تستفيد من ربيز؟

لقد تم تصميم نظام ربيز خصيصاً لتستفيد منه منظمات القطاع الثالث لأنه يدعم توجه القطاع الثالث في أداء رسالته. وقد كُتِب كتاب ربيز بلغة تلائم القطاع الثالث ويتناول جميع الجوانب المتعلقة بمنظمات القطاع الثالث متضمناً الحوكمة الجيدة وإشراك المستخدم والتركيز على المخرجات والنتائج.

تعد معايير ربيز عامة فهي تُعالج الأمور الشائعة في جميع المنظمات مهما كانت طبيعة أنشطتها، وهو بذلك يتيح للمنظمات الاستفادة منها على اختلاف مجالاتها بما في ذلك المنظمات التي تحمل أهداف اقتصادية أو بيئية أو المهتمة بإقامة الحملات الخيرية، أو حتى المنظمات التي تقدم الخدمات والتسهيلات.

ولقد صُمِّم ربيز لتستفيد منه المنظمات بكافة فئاتها وأحجامها، سواء المجموعات المجتمعية المحلية الصغيرة أو المنظمات الوطنية متعددة الفروع.

إن سمات المنظمة ومستوى تطورها يعد أمراً مهماً في تحديد ما إذا كان نظام ربيز هو المنهج الأفضل لها، ولذلك من المجدي أن تُكرس بعض الوقت للتفكير في سبب استخدامك لمعايير الجودة والتأكد من أنه المنهج الأفضل والأكثر ملائمة لمنظمتك من بين جميع المناهج الموجودة.

إن طبيعة ربيز المرنة والمتنوعة وتركيزه على التقييم الذاتي يتيح إمكانية الاستفادة منه بطرق عدة، حيث تستفيد منه بعض المنظمات كمرجع تعود إليه في مراحل تطورها أو تطوير خدماتها، وبعضها يستفيد من مجالات جودة معينة لمرة واحدة "كتدقيق شامل"، بينما تستفيد منظمات أخرى منه كأداة تقييم ذاتي، وأخرى تستخدمه كانطلاقة لنيل علامة جودة ربيز بالتقييم الخارجي، بينما تختار بعض المنظمات الكبيرة تطبيق ربيز في بعض المشاريع أو الوظائف المعينة فقط. ويعتبر ربيز بالنسبة للعديد من المنظمات منهجاً ثابتاً للجودة ومرشداً للتطوير والتحسين المستمر على مستوى المنظمة ككل.

ما الذي يشمله تطبيق ربيز؟

يتبنى ربيز منهج تقييم أولي وذلك يحتم إشراك موظفي المنظمة في الحكم على أدائها بناء على معايير ربيز ومؤشراته، حيث يتم تحديد ما أنجز بشكل جيد (نقاط القوة) وتعيين ما يحتاج إلى تحسين (مجالات التحسين في منظمتك). وبعد ذلك يتجه النظام إلى وضع خطة عمل تهدف على تعزيز عملك الجيد ومعالجة ما يحتاج إلى التحسين.

ما المدة التي يستغرقها تطبيق ربيز؟

> يقدم ربيز منهجا مرنا متدرجا لتحقيق الجودة، وتعتمد مدة الوقت المستغرق في تحقيق مستويات ربيز المختلفة من خلال التقييم الذاتي على المنظمة نفسها، فهناك العديد من العوامل المتغيرة التي تجعل من الصعب تحديد وقت معين لذلك. ولكن التركيز في العمل على مستوى واحد في كل مرة يعني أنك تستطيع وضع خطة معقولة وتحقيق التحسينات خلال فترة زمنية محددة.

فيما يلي أربعة عوامل عليك أن تضعها في حسبانك عند تحديد الوقت الذي ستستغرقه في العمل على تطبيق ربيز:

- معرفة الالتزامات الضرورية من العاملين المهمين في منظمتك ومستوى هذا الالتزام.
- مستوى مواردك بما في ذلك وقت العاملين.
- مقدار ما تم تحقيقه.
- كم سيستغرق إنجاز الأمور في منظمتك؟

إن أحد أهداف ريبز هو تحسين الإدارة والكفاءة ويتضمن ذلك إدراج بعض الأنشطة الإضافية على المدى القصير وهو لا يتعارض مع مرونة نظام ريبز الذي يُفترض فيه سيطرتك على كيفية أداء العمل ووقته. ونحن ننصح بأن تحدد وقتا معقولاً للتنفيذ وتعمل على تخصيص الموارد اللازمة لذلك. وبمرور الوقت سيصبح ريبز جزءاً رئيسياً في سير عمل المنظمة بدلاً من أن يكون مجرد مصدر للعمل الإضافي.

القيم والمبادئ

صُمِّم نظام ريبز ليخدم المنظمات والأشخاص الذين تدفعهم قيم راسخة للعمل، وهذا يُعطي الجودة والتحسين المستمر أهمية كبرى في القطاع الثالث الذي يتميز بتنوعه واستقلاليته ووعيه وسعيه إلى التغيير نحو الأفضل.

> وهنا يسعى نظام ريبز إلى تحقيق قيم القطاع الثالث هذه وإلى تقديم أدوات عملية تساعد المنظمات على تحسين أدائها.

القيم والمبادئ الأساسية في ربيز هي:

- المستخدم هو محور المنظمة.
- تقدير العاملين والمتطوعين.
- تقديم فرص متساوية وتقدير التنوع.
- المسؤولية البيئية والأخلاقية.
- التواصل الفعال.
- التعليم المستدام داخل المنظمة.

فاستخدام نظام ربيز يفرض الالتزام بهذه القيم.

ربيز والممولين

ربيز هو عبارة عن مجموعة إرشادية لمعايير الجودة، وقد صُمم خصيصاً لتستفيد منها منظمات القطاع الثالث، وفي ظل بيئة اقتصادية حيث يحتاج الحصول على الموارد التمويلية بذل مزيد من الجهود تزايد اهتمام الممولين والمفوضين بمعايير الجودة كوسيلة للتأكد من أن أموالهم يتم توظيفها بفاعلية وكفاءة وفي إنتاج أفضل المخرجات للمستخدمين.

> في هذا الكتيب يُقصد بمصطلح "ممولين" أي منظمة أو هيئة تقدم الموارد المالية لدعم منظمات القطاع الثالث (المنظمات التطوعية والمجتمعية).

من المهم أخذ رغبات جهات التمويل بعين الاعتبار عند تحديد أي من معايير الجودة التي ستستخدم وطريقة تطبيقها ولكن تذكر بأن ربيز وُضع ليلائم احتياجات منظمتك ووقتها وليس كمعايير باقي الجهات الخارجية الأخرى. وتدعوك شركة تام إلى التواصل مع الجهات التي تدعمك عن كيفية الاستفادة من ربيز لتحقيق احتياجاتك التنظيمية الداخلية والمتطلبات الإدارية والقانونية لمموليك ومفوضيك.

مقارنة إطار ربيز مع نظم ومعايير الجودة المتاحة محلياً:

لعل من أهم ما يميز إطار ربيز هو تخصصه في القطاع الخيري ومستوى النضج الذي بلغه، وأن من قام بتوثيقه هم متخصصون في مجال الجودة في القطاع الخيري. ومن الخصائص المميزة لإطار ربيز أيضا جمعه بين فلسفتين مهمتين في نظم الجودة، الأولى هي وجود متطلبات حد أدنى للجودة، والثاني هو إعطاء المؤسسة الخيرية مجالاً للتطوّر من خلال تطبيق أفضل الممارسات والتميز في ذلك، وفيما يلي جدولان يقارنان إطار ربيز ببعض المعايير والنماذج المتاحة محليا، الجدول الأول (جدول رقم١) يقارن التغطية للمجالات المهمة، والجدول الثاني (جدول رقم ٢) يبين معايير لاختيار نموذج الجودة المناسب للمؤسسة الخيرية.

جدول رقم (١) تغطية نظم الجودة للمجالات المهمة:

م	نموذج الجودة / المجال	ربيز	جائزة الملك عبدالعزيز	جائزة السبيعي	جائزة الموسى لمعاهد معلمات التحفيظ	آيزو ٩٠٠١
١	القيادة والإدارة	✓	✓	✓	✓	✓
٢	الإدارة المالية	✓	✓	✓	✓	x
٣	إدارة الموظفين	✓	✓	✓	✓	✓
٤	إدارة المتطوعين	✓	X	✓	✓	x
٥	إدارة العمليات	✓	✓	✓	✓	✓
٦	التعلم والتطوير	✓	✓	✓	✓	✓
٧	الحوكمة	✓	✓	✓	✓	x
٨	التركيز على المستفيدين	✓	✓	✓	✓	✓
٩	التركيز على النتائج	✓	✓	✓	✓	x
١٠	الاهتمام بالبيئة	✓	✓	✓	✓	x

ومما يتبين من جدول رقم (١) أن إطار ربيز يغطي جميع المجالات، وكذلك الحال بالنسبة لجائزة السبيعي وجائزة الموسى من حيث مجال التغطية. بينما تفتقد جائزة الملك عبدالعزيز وكذلك الآيزو لبعض المجالات.

ويوضح الجدول التالي مقارنة لبعض الأبعاد التي يمكن من خلالها المقارنة بين أطر الجودة المختلفة من حيث مدى الخبرة لمعدي الإطار في الجودة والتقويم، ومناسبة الإطار ومرونته في التعامل مع المنظمات الخيرية المختلفة من حيث حجمها وتنوعها، والمجالات التي يغطيها، ومدى العبء على الموظفين عند تطبيق متطلبات نظام الجودة، وأخيراً مدى التعقيد في مضامين الإطار والقدرة على التعامل معه وتطبيقه.

جدول رقم (٢) معايير اختيار نموذج الجودة المناسب للمؤسسة الخيرية:

م	نموذج الجودة	ربيز	جائزة الملك عبدالعزيز	جائزة السبيعي	جائزة الموسى لمعاهد معلمات التحفيظ	آيزو ٩٠٠١
١	الخبرة في مجال القطاع الخيري	عالية	قليلة	عالية	مركزة على معاهد معلمات التحفيظ	قليلة
٢	المدى الزمني للتطبيق	طويلة	متوسطة	قصيرة	قصيرة	طويلة
٣	المناسبة لحجم ونوع المنظمة	جميع مؤسسات القطاع الخيري	غير مناسبة للمؤسسات الصغيرة	غير مناسبة للمؤسسات الصغيرة	مناسبة لمعاهد معلمات التحفيظ	جميع المؤسسات
٤	المجالات التي يغطيها	الجميع	الغالبية	الجميع	الجميع	الكثير
٥	العبء المطلوب من الموظفين	متوسط	متوسط/كبير	متوسط/كبير	متوسط/كبير	متوسط
٦	درجة التعقيد	متوسطة	عالية	عالية	عالية	متوسطة

ومن الجدولين ١و٢ يظهر أن إطار ربيز له تاريخ طويل في التطبيق مما يعني أنه قد وصل إلى مرحلة من النضج والثبات مقارنة بغيره من أطر الجودة. كما يتميز أيضا بمناسبته لكافة أنواع المنظمات الصغيرة والكبيرة منها. ويشترك إطار ربيز مع جائز السبيعي والموسى في تغطية جميع المجالات المطلوبة في أعمال المنظمات الخيرية. غير أن إطار ربيز يتميز بشكل خاص في مدى العبء المطلوب من الموظفين عند تبني تطبيق نظام الجودة، ونفس الحال أيضا بالنسبة لدرجة التعقيد وسهولة التعامل مع إطار ربيز حيث يظهر أن درجة تعقيده أقل من بقية أطر الجودة.

فوائد استخدام ربيز.

يقوم العمل على ربيز على التزام الجميع بإحداث التغييرات اللازمة، بما في ذلك أن تدرك الجهات المعنية -أي الأشخاص من داخل أو خارج المنظمة الذين لهم مصلحة فيها- فوائد ربيز، وفيما يلي جزء من فوائد العمل مع ربيز العديدة والمتنوعة.

- **سهولة تحديد غاية المنظمة وأنشطتها والاتفاق على ذلك.**

تملك المنظمات التي تطبق ربيز وقتا كافيا لتحقيق رسالتها وأهدافها، مما يساعدها على أن تكون أكثر فاعلية في التخطيط وتطبيق أنظمة المراقبة.

- **إجراءات وأنظمة تنظيمية أكثر فاعلية وكفاءة.**

يكتب مستخدمو ربيز تقريراً بالتحسينات في أنظمة الإدارة مما يعزز العمل الجاد حيث تصبح هذه الأنظمة أكثر تنظيماً وأفضل تنسيقاً في جهودها.

- **جودة أفضل في خدمات المستخدمين.**

يشجع تطبيق ربيز على إشراك مستخدمي الخدمات وتحسين فرص الحصول على تغذيتهم الراجعة مما ينتج خدمات أفضل، كما يعزز ربيز التركيز على التخطيط وتحقيق المخرجات للمستخدمين ومراجعتها.

- **تواصل وتحفيز أفضل للعاملين وأعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين.**

يعزز ربيز التواصل الثنائي الجيد مع مجلس الإدارة وبين المدراء وباقي العاملين والمتطوعين. وتجمع عملية تطبيق ربيز العاملين لتحديد ما يحتاج إلى تحسين كما تشجع العمل الجماعي الفاعل.

- **تحفيز التفكير الإبداعي والانفتاح على وجهات النظر وأساليب العمل الجديدة.**

يهتم ربيز على وجه الخصوص بتشجيع المناقشات والتفكير بين العاملين وأعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين عن المنظمة وأنشطتها وخدماتها والنتائج التي تحققها. كما يحث نظام ربيز العاملين على مواجهة الأساليب العتيقة في العمل ويشجعهم على تحقيق تقدم ملحوظ.

- **التدرج في التحسين المستمر.**

تتبع المنظمات التي تطبق ربيز دورة «خطة ← عمل ← مراجعة» بينما تمر على مجالات الجودة والمستويات المختلفة وذلك وفقا لاحتياجات المنظمة ومستخدميها.

> يبين هذا الفصل كيف أن مرونة ربيز تجعله ملائما للمنظمات بمختلف أحجامها وأنواعها، حيث يتيح منهج التقييم الذاتي تطبيق نظام الجودة الذي يناسب احتياجاتك وأولوياتك الخاصة. ومن المهم في ذلك على وجه الخصوص كيفية العمل على مجالات الجودة وبلوغ المستويات المختلفة والتي ستتم مناقشتها في الفصل القادم.

2

الفصل الثاني

مجالات الجودة في ربيز ومستويات الإنجاز

يعرض هذا الفصل اثني عشر مجالا للجودة في ربيز و ثلاثة مستويات للإنجاز والتي تعد عناصر مهمة في مرونة النظام وملائمته للمنظمات بمختلف أحجامها وأنواعها ودرجات تطورها.

مجالات الجودة في ربيز ومستويات الإنجاز

صيغة ربيز

يقوم ربيز على اثني عشر موضوعاً أو مجالاً للجودة وتقدم المجالات الإحدى عشرة الأولى منها ما يجب عليك عمله لتحسين طريقة تشغيل منظمتك وجودة الخدمات التي تقدمها للمستخدمين، أما بالنسبة لمجال الجودة الثاني عشر فهو يتحدث عن النتائج التي تحققها للمستخدمين والمنظمة والعاملين بها والمجتمع ككل. (انظر الصفحة ١٤ لقائمة مجالات الجودة الاثني عشر).

في كل مجال من مجالات الجودة يتم تحديد المعيار بشكل واضح. والمعيار هو مصطلح للممارسة الجيدة القابلة للتطبيق في جميع المنظمات. انظر المثال عن مجال الجودة الثامن «إدارة الموارد» أدناه:

مجال الجودة ٨: إدارة الموارد - المعيار

أن تدار الموارد بشكل يضمن وجود الدعم الكافي للأنشطة المخطط لها،وأن تستخدم الموارد بشكل آمن وفاعلية وكفاءة، كما تتبنى المنظمة ممارسات عمل أخلاقية ومستدامة، وتدير الموارد بطرق تقلل من خلالها الآثار السلبية على البيئة.

يوجد بعد فقرة المعيار بعض المزايا التي يمكن الحصول عليها من تطبيق مجال الجودة المحدد، وبعدها توجد فقرة تفسير المعيار وهو يشرح مقاصد المصطلحات والعبارات المهمة التي وردت في المعيار.

بعد ذلك يضع نظام ربيز عدداً من المؤشرات لكل مجال من مجالات الجودة مرتبة على ثلاثة مستويات. والمؤشرات هي معلومات معينة وواضحة تظهر مدى جودة أداء المنظمة. فيما يلي أمثلة على مؤشرين من مجال الجودة الثامن للمستوى١.

مجال الجودة ٨: إدارة الموارد - المؤشرات

- تُحفظ المعلومات الشخصية والمعلومات الحساسة بسرّية،وتدار بما يتماشى مع القوانين العامة لحماية البيانات مع ضمان الخصوصية عند الحاجة.
- تراعي المنظمة مسؤولياتها البيئية وتتخذ خطوات للمحافظة على الطاقة ولتخفيض الهدر،وللاستفادة من المواد أو إعادة تدويرها،والتسوق الأخلاقي.

إن النقاش الجاد للمؤشرات هو جوهر منهج التقييم الذاتي حيث ينبغي أن تكون بمثابة حافز للتفكير في مدى الأعمال التي تؤديها المنظمة وكيف يمكن تحقيق الأفضل.

بالإضافة إلى ما سبق تُستخدم المؤشرات كأساس يقوم عليه التقييم في علامة جودة ربيز.

يطرح ربيز مقابل كل مؤشر عدداً من الاقتراحات لمصادر الأدلة التي تثبت تحقق المؤشر. ومن الجدير بالذكر أنها ليست سوى اقتراحات وينبغي البحث دائماً عن الدليل الذي يلائم سير عمل المنظمة. يمكن أن تجد الدليل على تحقيق منظمتك للمؤشر في بعض الوثائق التي يقترحها ربيز أو في وثائق أخرى تستخدمها المنظمة أو ببساطة عند اعتبار ما يتم أداؤه عملياً.

تشرح الصفحتان التاليتان كل مجال من مجالات ربيز للجودة.

مجالات ربيز للجودة

مجال الجودة ١ : التخطيط

يجب أن تكون لدى أي منظمة رسمية أهداف وخطط مستقبلية تتسم بالوضوح والشمولية. ويختص مجال التخطيط بتحديد الرسالة والأهداف والقيم بناءً على استيعاب احتياجات المستخدمين والجهات المعنية. وبعد ذلك يمكنك القيام بما يلي: وضع خطة حول ما ترغب القيام به وترضى عن نتائجه، وضع الأهداف، ومتابعة مستوى التقدم بمنهجية. وقد يكون من الأهمية إشراك المستخدمين في هذه الأعمال عندما يرتبط الأمر بهم.

مجال الجودة ٢ : الحوكمة

يتحمل أعضاء مجلس الإدارة المسؤولية القانونية المطلقة للمنظمة. ويختص هذا المجال بالاهتمام بالطريقة التي يقدم فيها مجلس الإدارة توجيه استراتيجي للمنظمة، والكيفية التي يضمن فيها مجلس الإدارة تلبية كافة المتطلبات القانونية والسيطرة عليها بفاعلية، وأخيراً الكيفية التي يتحمل فيها مجلس الإدارة المسؤولية تجاه الجهات المعنية، ويراجع فيها مجلس الإدارة ممارساته للتأكد من أنه يملك المهارات المناسبة والخبرة الكافية.

مجال الجودة ٣ : القيادة والإدارة

يقدم قادة المنظمة التحفيز والتوجيه على المستوى الداخلي والخارجي على حد سواء، أما المدراء فيتولون مسؤولية التخطيط، وتنظيم موارد المنظمة، ودعم العاملين للحصول على النتائج التي تريدها المنظمة. وهذا يشمل المسؤوليات المتعلقة بالشؤون والسياسات والأنظمة والإجراءات القانونية والمالية. كما يجب على المدراء أيضا أن يهتموا جيداً بالتواصل الفاعل وتشجيع العاملين للحصول على بيئة عمل بناءة.

مجال الجودة ٤ : الخدمات الموجهة للمستخدم

هدف إنشاء المنظمة هو جلب الفائدة والمصلحة لمستخدميها. ويهتم مجال الجودة هنا بالتعرف على المستخدمين وكيفية الحصول على معلومات عنهم والإلمام باحتياجاتهم، وكيفية التواصل معهم وإشراكهم في المهام من أجل الوصول إلى أفضل النتائج. كما يجب أن يكون لديك طرق فاعلة لجمع ومتابعة آراء وملاحظات المستخدمين.

مجال الجودة ٥ : إدارة العاملين

إن العاملين والمتطوعين هم أكثر مصدر حيوي في منظمتك. ويهتم مجال إدارة العاملين في آلية توظيفهم وإدارتهم على نحو تزدهر فيه المنظمة، بالإضافة إلى أنها تشمل كيفية تقديم الدعم لهم وجعلهم يتمتعون بالحماس والفاعلية على الدوام.

مجال الجودة ٦ : التعليم والتطوير

إن تقديم فرص تعليمية يعد أمراً ضرورياً لتطوير المنظمة ومواردها البشرية. ويتناول مجال التعليم والتطوير كيفية اكتساب العاملين للمعلومات والمهارات اللازمة لأداء عملهم على أكمل وجه، كما يتضمن تطبيق منهج منظم للتدريب وفرص التعليم الأخرى.

مجال الجودة ٧ : إدارة المال

حتى تسمر أي منظمة في تقديم خدماتها عليها أن تدير أموالها بكفاءة، لذا يهتم مجال إدارة المال بكيفية كسب المال لدعم العمل ومن ثم إدارته بمهارة، وهذا يشمل تنفيذ المسؤوليات القانونية وتطبيق منهج مصمم في تصريف معظم مواردك المالية.

مجال الجودة ٨ : إدارة الموارد

يتناول مجال الجودة هنا إدارة الموارد غير المالية –مثل المعدات والعقارات والمعلومات– لتحقيق مصالح المنظمة وأهدافها. ويشمل الصيانة والأمن والسلامة والاستدامة البيئية.

مجال الجودة ٩: التواصل والترويج

إن وضوح نشاطك فيما تود أن تعرّف الناس عليه يعد أمراً ضرورياً إذا أردت ترويج عملك وتحقيق احتياجات المستخدمين. ويفصِّل مجال الجودة هنا كيفية زيادة الوعي بالخدمات والأنشطة التي تقدمها خارج المنظمة، كما يتناول الكيفية التي تتواصل فيها مع الجهات المعنية من خارج المنظمة وطريقتك نحو التغيير.

مجال الجودة ١٠: العمل مع الآخرين

يمكن أن يساعد العمل مع المنظمات الأخرى -سواء لغرض الشراكة أو جمع المعلومات- منظمتك في تحقيق أهدافها. ويهتم مجال الجودة هنا بالطريقة التي ترتبط فيها بالمنظمات الأخرى والكيفية التي يتم فيها تبادل المعلومات وكيف تقوي عملك بشكل منهجي من خلال الشراكة.

مجال الجودة ١١: المراقبة والتقييم

من أجل ضمان الحصول على أفضل مستوى في السلامة والأداء فإنك بحاجة إلى جمع المعلومات ومراجعتها بطريقة منهجية. وتركيز مجال الجودة هنا يكون حول الأنظمة التي تستخدمها للمراقبة والتقييم؛ أي التأكد من فهم العاملين لتلك الأنظمة وتوظيفها لمصلحتهم فيتعلموا منها ويساهموا في تطوير أعمالك.

مجال الجودة ١٢: النتائج

يهتم مجال الجودة هنا بمحصلة ونتائج عمليات المنظمة ونشاطاتها وخدماتها بالإضافة إلى جودة المعلومات التي لديك عن هذه الأمور؛ وهي تشمل الجوانب الآتية: إدارة نتائج المستخدم ويقصد به المدى الذي يمكنك تحقيق نتائج إيجابية للمستخدمين المعنيين، إدارة نتائج الموارد البشرية ويقصد به مستوى التزام المنظمة ومقدار الرضا الوظيفي لدى العاملين والمتطوعين،إدارة النتائج التنظيمية ويهتم بما إذا كانت مواردك وتقديمك للخدمات والأنشطة ذات نوعية جيدة تسير وفق ماهو مخطط له وفي حدود الميزانية وتناسب المجتمع. وأخيراً إدارة نتائج المجتمع ويُعنى بالطريقة التي تساهم وتؤثر بها منظمتك على نطاق المجتمع ككل.

مستويات الإنجاز الثلاثة

تقدم ربيز منهجاً متدرجاً لتنفيذ الجودة من خلال ثلاثة مستويات من الإنجاز.

ينبغي أن تهدف جميع المنظمات إلى تحقيق المستوى الأول في جميع مجالات الجودة الاثني عشر؛لأن هذا المستوى يغطي الحد الأدنى في تلبية المتطلبات القانونية والالتزامات الأخرى تجاه المستخدمين والموظفين والمتطوعين والمجتمع ككل، وعلى أي منظمة مسؤولة أن تستوفي بذلك. وبإمكان المنظمات الصغيرة جداً أو حديثة النشء أن تستخدم ربيز كدليل لبناء منظمة جيدة وقد تقرر مبدئياً بالعمل تجاه تحقيق المستوى الأول فقط.

بمجرد أن تحقق المستوى الأول المنظمات الأكبر والأكثر عراقة وتطوراً قد تقرر التقدم للمستوى الثاني ومن الممكن المستوى الثالث. ويعتمد قرار التقدم للمستويات الثاني أو الثالث على تطلعات المنظمة ومواردها المتاحة. كما أنه من المهم قراءة المؤشرات بإمعان واتخاذ القرار ما إذا كانت تصف المنظمة التي تهدف إليها. يعتبر المستوى الثالث خصوصاً نوعا من التحدي وهو موجه إلى المنظمات التي تطبق أنظمة تأسيسية جيدة وتمتلك موارد جيدة وتطمح إلى أن تكون رائدة في مجال العمل.

العمل على المستويات

الفرق بين المستويات الثلاثة

المستوى ١

- يحدد الحد الأدنى من المتطلبات التي ينبغي أن تفي بها أي منظمة.
- يساعد المنظمات على معرفة جميع التزاماتها القانونية وتحقيقها سواء كمقدمة للخدمات أو كصاحب العمل.
- يضع أساس التخطيط الفاعل واستهداف الأنشطة وبذلك يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية.
- يمكن أن يستفاد منه في دعم الرؤية بعيدة المدى وتطوير المنظمة.

المستوى ٢

- يُبنى على ما تم تحقيقه في المستوى الأول.
- يفترض أن للمنظمات قدرة على التخطيط ومراقبة العمل وعلى تطوير العمليات الداخلية أكبر من قدرة منظمات المستوى الأول.
- يطالب المنظمات باستراتيجية المنهج وذلك لتحقيق الأهداف والغايات.
- يتطلب توثيق معظم السياسات والإجراءات والممارسات التنظيمية.
- يتطلب اتباع منهج منظم للتخطيط ومراقبة النتائج وتركيزاً كبيراً على النتائج.

المستوى٣

- يُبنى على العمل الجيد الذي تم تحقيقه في المستويين الأول والثاني.
- يتطلب القدرة على التصرف كرائد في الجودة عند المقارنة بالمنظمات الأخرى في نفس مجال العمل.
- يطالب المنظمة بمقارنة نفسها بالمنظمات الأخرى كوسيلة لتحسين الجودة.
- يفترض القدرة التنظيمية على وضع الاتفاقيات ومشاركة التعلم وإحداث مزيد من التغيير.
- يتطلب استعراض كل التفاصيل المتعلقة بالمنظمة بشكل منهجي.

لا تزال المنظمة التي تعتبر نفسها في المستوى الثاني أو الثالث تحتاج إلى نفسها بناء على المستوى الأول، فإذا تم تجاهل المستوى الأول و تم تقييم المنظمة فقط على مستوى أعلى فإنها تعرض نفسها للخطر بمحاولتها تحقيق الامتياز دون التأكد من وضع الأساسيات في موضعها الصحيح.

من أجل تحقيق المستوى الثاني عليك أن تثبت تحقيقك لجميع معايير المستوى الأول بشكل ثابت. ولتحقيق المستوى الثالث ينبغي عليك أن تكون راضٍ عن نفسك باستيفائك جميع معايير المستوى الأول والثاني بشكل مستمر لمدة سنة واحدة على الأقل.

يوجهك كل مستوى بما هو مطلوب لتشغيل منظمة صحيحة وفاعلة وذات كفاءة عالية. وننصحك بالعمل على مجالات الجودة الاثني عشر قبل الانتقال إلى مستوى جديد، وهذا يؤكد على أن التقدم في مجال واحد معين لا يردعه عدم التقدم في آخر.

في المقابل من الممكن أن ترغب منظمتك بتركيز انتباهها أو مواردها على التقدم في مجال جودة واحد، ولا بأس في ذلك غالباً. لن تكون الاحتياجات التطويرية عائقاً في سبيل الإنجاز في المجالات الأخرى، قد يكون بإمكانك التقدم دون المرور بالصعوبات.

إن الهدف من مستويات ربيز الثلاثة هو إتاحة الفرصة لك لتضع طريقك الخاص وتحدد أي مستوى تريد تحقيقه، وذلك بناء على أولويات المنظمة ومواردها المتاحة.

إن كلاً من المكانة التي تضع المنظمة فيها نفسها مبدئياً والطريقة التي تتقدم وتنتقل بها عبر المستويات سوف يعودان بالأثر على طريقة منظمتك ومنهج إعداد خطط التحسين. هذه هي العمليات الرئيسية في إدارة الجودة وسيتم شرحها في الفصل الثالث.

3

الفصل الثالث

آلية تطبيق ربيز

يتناول هذا الفصل كيفية استخدام ربيز لتطوير منظمتك من خلال التقييم الذاتي ووضع خطة العمل كما يشدد على أهمية الدليل.

آلية تطبيق ربيز

ما هو التقييم الذاتي؟

صُمم نظام ربيز ليتيح للجميع المشاركة في إدارة المنظمة وتقديم الأنشطة و الخدمات، وبالتالي الاشتراك في تقييم مدى نجاح عمل المنظمة. يُعرف التقييم الذاتي بأنه إجراء مراجعة داخلية للمنظمة – لمعرفة مدى إنجازها وكيفيته– من خلال إشراك العاملين فيها. من المهم أن تعكس عملية التقييم الذاتي آراء جهات معنية مختلفة داخل المنظمة: العاملين والمتطوعين وأعضاء مجلس الإدارة والمستخدمين، وبإشراك العاملين بهذه الطريقة فإن المنظمة ستحصل على مزايا بتحسين التواصل وتعزيز الابتكار وتجديد أساليب التفكير وزيادة التحفيز.

تتضمن عملية التقييم الذاتي إشراك العاملين في المنظمة في إصدار أحكام حول أدائها، ويتم ذلك بمقارنة العمل بناء على معايير ربيز والمؤشرات التي تندرج تحتها. وتعد هذه الطريقة شاقة نوعاً ما ولكنها فعالة جداً إذا ما تم تطبيقها بصدق و شمولية ولم تكن مجرد تحيز إلى جانب المنظمة أو إخفاء ممارسات سيئة أوالتظاهر بعدم وجودها.

إن التقييم الذاتي ليس بالعملية التي تتم لمرة واحدة فقط بل إنها اشتراك مستمر ومنتظم في العملية لتصبح بعد ذلك جزءاً من إدارة المنظمة. وتتيح لك عملية التقييم الذاتي التفكير جلياً في كيفية أداء العمل في نقطة معينة في وقت ما، وما ترغب في تحقيقه في العام المقبل أو نحو ذلك.

تسجيل النقاط

يساعدك ربيز على اتخاذ القرار حول مدى نجاح منظمتك بناءً على اثني عشر معياراً للجودة ومؤشراتها، ويتم ذلك بتقديم أسلوب تسجيل النقاط من أربع خيارات:

- **غير متحقق**

  ليس هناك أية أدلة على تطبيق متطلبات هذا المؤشر.

- **ما زال في بدايته**

  لدينا خطط لهذا المؤشر، كما بدأنا بتطبيق بعض الأنشطة التحسينية.

- **متقدم بصورة جيدة**

  بعض الأدلة موجودة ولكننا مازلنا بحاجة إلى بعض التحسينات

- **متحقق تماماً**

  توجد أدلة كافية على تطبيق هذا المؤشر.

في ما يلي نموذج التقييم الذاتي لكيفية تسجيل النقاط في مجال الجودة ٤ (الخدمة الموجهة للمستخدم) في المستوى ١:

4 الخدمة الموجهة للمستخدم

المعيار: أن تتعرف المنظمة على مستخدميها وتقدرهم وتبني علاقات جيدة معهم، فالمستخدمون هم المحور والأساس في تصميم الخدمات والأنشطة وتقديمها ومراجعتها. وعلى المنظمة أن تعمل على تحقيق نتائج أفضل للمستخدمين وعلى تحقيق مصالحهم.

المستوى الأول

تحدد المنظمة مستخدميها وتتجنب التمييز غير العادل بينهم وتسهل وصول خدماتها، كما تجمع المعلومات عن المستخدمين وتسجلها وتستجيب لتغذيتهم الراجعة بشكل ملائم.

المؤشرات	غير متحقق	مازال في بدايته	متقدم بصورة جيدة	متحقق تماماً
١. تحديد مجموعات المستخدمين وبوضوح للحيلولة دون وقوع أي تمييز غير عادل في المعاملة أو إقصاء من الخدمات.	☐	☐	☐	☐
٢. تقديم الخدمات والأنشطة اعتماداً على الاحتياجات الحقيقية المحددة لمستخدمي المنظمة بما في ذلك المجموعات التي تحظى بمزايا أقل.	☐	☐	☐	☐
٣. أن تقوم المنظمة بالتخطيط والترويج وتوصيل الخدمات لمستخدميها حتى تكون جميع الخدمات متاحة بشكل كامل.	☐	☐	☐	☐
٤. تسجيل المعلومات الشخصية عن المستخدمين الأفراد وتحفظ بسرية تامة لتحقيق متطلبات حماية البيانات.	☐	☐	☐	☐
٥. تعمل المنظمة عن قرب مع المستخدمين الأفراد للتعرف على احتياجاتهم وتحديد النتائج المطلوبة ومراجعة تقدم العمل.	☐	☐	☐	☐
٦. يتم تزويد المستخدمين لمعلومات مفصلة عن خدمات المنظمة وأنشطتها وان يتم تشجيعهم على اتخاذ القرارات المناسبة.	☐	☐	☐	☐
٧. يشجع المستخدمين على تقديم التغذية الراجعة ويتم تسجيلها، كما يتم التعامل مع الشكاوى بوضوح وفي أقرب وقت ممكن.	☐	☐	☐	☐

ربيز

50

حين يتم تنفيذ التقييم الذاتي فإن النقاش يدور حول مدى نجاح عمل المنظمة ونقاط قوتها وما يحتاج إلى تحسين. وتحتاج إلى دليل يساعدك على اتخاذ قرار على مدى نجاح المنظمة في تحقيق مؤشر معين، ويساهم هذا الدليل في تحديد نقاطك في كل مؤشر. وننصحك بعدم التفكير كثيراً في اختيار أي خانة، إن المهم هو كيفية التخطيط للمستقبل وعلى ذلك سيكون التركيز.

التقييم الذاتي الأولي

قبل البدء في عملية تطبيق ربيز، يستحسن أن تقوم بعمل تقييم ذاتي أولي، وهو عبارة عن تقييم ذاتي سريع بناء على معايير الجودة الاثني عشر مما سيعطيك صورة شاملة عن مدى نجاح العمل وفكرة عن التحسينات المطلوبة في كل مجال. يجب أن تأخذ بعين الاعتبار وقت و كيفية عمل ذلك ومعرفة من سيتم إشراكهم. سيساعدك هذا التدريب الأولي في تسجيل النقاط على اتخاذ قرار حول أي من معايير الجودة ستبدأ به. ونقترح عليك ألا تبدأ في رسم خطة العمل حتى تكتمل أغلب تفاصيل التقييم الذاتي القائم على الدليل (انظر في الأسفل). والسبب الوحيد في أن هذه المرحلة تعد تقييماً ذاتياً أولياً هو أن الأحكام الأولية ليست مبنية على مراجعة متأنية لكل الأدلة.

التقييم الذاتي القائم على الدليل

بمجرد أن تكمل التقييم الذاتي الأولي وتتخذ القرار حول البدء بأي مجال من مجالات الجودة، عليك إجراء تقييم ذاتي أكثر تفصيلاً عن كل معيار مما يمنحك معلومات أكثر حول الاحتياجات المراد تحقيقها.

قد لا تستطيع الإجابة على بعض الأسئلة التي تطرأ في النقاش، لذلك قد تحتاج إلى المزيد من معلومات قبل أن تتأكد من تقييم منظمتك مقابل كل مؤشر تتساءل عنه. وبمجرد أن تجمع المعلومات التي تحتاجها وتراجع كل الأدلة التي تمتلكها ستستطيع تحديد الأمور التي في مكانها الصحيح والتي توافق متطلبات المؤشر، و جميع ما يحتاج إلى تحسين استناداً على «الفجوات» بين ممارساتك الحالية وبين ما يتطلبه المؤشر، مما يتيح لك تسجيل نقاط أداء المنظمة مقابل كل مؤشر بثقة أكبر.

الدليل

يعتبر ربيز نظام قائم على الدليل و يستخدم ربيز المصطلح «دليل» بمعنى الحقائق التي تثبت أن المنظمة قد حققت مؤشراً معيناً من مؤشرات ربيز. ويعد الدليل بمثابة أساس تطبيق ربيز الذي يعزز ويؤكد أو يختبر نظرتك لأداء منظمتك.

بما أن ربيز هو نظام ضمان جودة شامل تستخدمه منظمات ذات أنواع وأحجام مختلفة، فإن مصادر الدليل المذكورة في ربيز ليست سوى اقتراحات. قد يكون هناك مصادر أخرى تقدم دليل صحيح متساوي يدل على تحقيق المنظمة لمتطلبات المؤشر. إن مصادر الدليل في ربيز تقترح بعض الأفكار حول الوثائق الشائعة في العديد من منظمات القطاع الثالث ومكان إيجاد الدليل التابع للمؤشر.

على سبيل المثال في إدارة الجودة ٢ «الحوكمة» ستجد أن أول مؤشر في المستوى الأول هو:

يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة وإقالتهم أو إحالتهم إلى التقاعد وفق المتطلبات القانونية ووثيقة حوكمة المنظمة.

وتقترح ربيز مصادر الأدلة التالية:

وثيقة الحوكمة (الأنظمة، أو مذكرات الجمعيات وموادها، أو القوانين). قائمة تحوي العدد الفعلي لأعضاء مجلس الإدارة. التحقق من أهلية أعضاء المجلس. سجلات التعيينات المهنية أو الانتخابات أو الاستقالات أو التقاعد أو الإقالات.

إن الحصول على المستندات المتعلقة ليس كافياً، فلكي تعثر على الدليل ستحتاج إلى المقارنة بين ما تحويه وثيقة الحوكمة عن تعيين عضو مجلس الإدارة وإحالته للتقاعد وإقالته وما تحويه الوثائق الأخرى حول ما يحدث في المنظمة في الواقع.

ومن المهم أن نفهم أن العثور على دليل يتضمن الحديث مع العاملين المعنيين، أو الإمعان في طريقة إنجاز الأمور بالإضافة إلى الاطلاع على الوثائق. قد لا يكون من الملائم أو الضروري أن يتم توثيق كل شيء وخاصة في المنظمات الصغيرة ما لم يطلب المؤشر توثيق أمر معين بشكل خاص.

أحياناً قد لا يكون الدليل الموثق ذا صلة، على سبيل المثال ستجد أن المؤشر الثاني في مجال الجودة رقم ٢ «الحوكمة» هو:

أن يتسلم أعضاء مجلس الإدارة تعريفاً بالمنظمة، ويلزمون برسالتها وقيمها وأهدافها.

مصادر الأدلة المقترحة هي:

معلومات تعريفية لأعضاء مجلس الإدارة الجدد. سجلات الاجتماعات التعارفية.
قد لا تحتفظ بعض المنظمات بسجلات الاجتماعات التعارفية إلا أنها قد لا تزال تعقد هذه الاجتماعات لأعضاء المجلس وعلى ذلك فهي متطلبات هذا الجزء من المؤشر. بالكاد تثبت الوثائق وحدها صحة التزام أعضاء مجلس الإدارة برسالة المنظمة وقيمها وأهدافها، لذلك ستحتاج على الأرجح إلى التحدث إلى أعضاء مجلس الإدارة وإدراك مدى التزامهم من خلال مساهمتهم الشاملة في المنظمة.

عموماً تحتاج إلى أن تقرر ما يجب اعتباره دليلاً وفقا لطبيعة منظمتك الخاصة وملحقاتها أو أن تستبدل قوائم ربيز المقترحة لمصادر الأدلة بمصادر أدلة إضافية أو بديلة ملائمة. لاحظ أيضاً أن بإمكانك استخدام نفس الدليل لأكثر من مؤشر أو لأكثر من مجال جودة.

إثبات النتائج:

تركز مجالات الجودة (من ١ إلى ١١) على كيفية إدارتك وسيطرتك على المنظمة، وممارساتك العملية، وطريقة تواصلك مع المستخدم والجهات المعنية. وفي هذه المجالات يجب عليك أن تقدم أدلة تستدل بها على مدى جودة إدارتك لهذه الأمور.

وعلى أية حال فإن مجال الجودة الثاني عشر يحتاج منك أن توفّر أدلة على ما تم تحقيقه. فهذه النتائج سوف تعتمد بشكل أساسي على جودة العمليات والأنشطة والعلاقات الإدارية التي تم تطبيقها، والتي تم إنجازها في مجالات الجودة من ١ إلى ١١، على سبيل المثال ستحقق النتائج المذكورة في مجال الجودة رقم ١٢ في المستوى الثاني بشكل أفضل إذا كنت قد نفذت متطلبات مجالات الجودة الأخرى من ذلك المستوى.

ويعرض ربيز هذه النتائج تحت أربعة عناوين مختلفة:

- نتائج المستخدم.
- نتائج الموارد البشرية.
- نتائج تنظيمية.
- نتائج مجتمعية.

إن النتائج التي ستحققها لمستخدميك هي السبب الرئيسي الذي يوجّه جهودك لتحقيق المعايير المحددة في جميع مجالات الجودة الأخرى. ولعرض هذه النتائج يتوقع نظام ربيز أن يكون لديك أدلة واضحة حول قيمة عملك والمصالح التي يحققها، أي نتائج منظمتك. كما تتيح لك هذه الأدلة أن تكون مسؤولاً أمام مموليك والجهات المعنية الأخرى مما سيمنحك تعليما ذا قيمة وأهمية.

ومن جانب آخر ستكون احتمالية تحقيق نتائج ممتازة لمستخدميك أقل إذا لم تحقق نتائج جيدة للعاملين وللمنظمة نفسها. على سبيل المثال يتناول مجال الجودة السادس كيف يطور موظفو المنظمة مهاراتهم ومعرفتهم، ولذلك يبحث نظام ربيز في مجال الجودة الثاني عشر عن أدلة على كفاءة العاملين والمتطوعين، أما في مجال الجودة السابع فأنت تهتم بإدارة المال ولذلك ستبحث في مجال الجودة الثاني عشر عن أدلة على أن شؤونك المالية منظمة بشكل جيد وكافية لتنفيذ خططك.

هناك علاقة معينة تربط بين مجال الجودة ١ «**التخطيط**» ومجال الجودة ١١ «**المراقبة والتقييم**» ومجال الجودة ١٢ «**النتائج**»:

- في مجال الجودة ١ تضع أهدافاً وغايات واضحة وتحدد الفوائد - أو النتائج - التي تصب في مصلحة المستخدمين، كما تضع خطة لإنتاج الدخل والموارد البشرية، كما يمكنك أن تضع أهدافاً لهذه النتائج المختلفة.
- ويأخذك مجال الجودة ١١ إلى الخطوات المختلفة التي يجب عليك اتباعها والأنظمة التي يجب عليك تطبيقها لاستخراج الأدلة التي تُقيّم المدى الذي وصلت إليه في تحقيق النتائج التي خططت لها و الأمور التي حققتها في المستوى الذي اخترته في مجال جودة «النتائج».
- عليك أن تعرف من المؤشرات المذكورة في مجال الجودة ١٢ ماهية معلومات النتائج التي تريدها، وتتأكد أنك تراقب وتقدم معلومات لكل مؤشر. وتستمد معلوماتك من عدد من المصادر المختلفة مثل التغذية الراجعة من المستخدمين أو الاستبيانات الاستقصائية للعاملين أو الحوارات مع الجهات المعنية أو حسابات الإدارة الخاصة بك، كما ستحصل على بعض هذه المعلومات من تقارير التقييم.

عليك أن تولي حصيلة معلومات المستخدمين اهتماماً خاصاً، فعندما تخطط - وقبل أن تستطيع جمع أي معلومة - عليك أولاً أن تحدد النتائج التي تلائم منظمتك وتتوقع الحصول عليها، وبذلك تستطيع تحديد المؤشرات المتعلقة والتي يمكنك أن تقيم من خلالها مدى تحقيقك لهذه النتائج.

تسجيل الدليل ومراجعته

إن طريقة تسجيل تفاصيل الدليل هو أمر عائد إليك كمنظمة. يمكنك اتباع طريقتك الخاصة للقيام بذلك أو بإمكانك استخدام «نموذج تسجيل الدليل» الموجود في نهاية كتاب ربيز بالرغم من أن عملية التقييم الذاتي تتضمن تحديد جميع الأدلة وتسجيلها إلا أننا لا ننصحك بتخزين الأدلة في ملف واحد خاص بربيز، فمن الأفضل وضع الأدلة في مكان يتيح الاستفادة منها بصفة يومية وتسجيل مكان وجود الدليل في سجل التقييم الذاتي.

عندما تشرع في التقييم الذاتي تأكد من أنك تؤدي ذلك استناداً على المؤشرات بدلاً من مصادر الأدلة المقترحة. فكّر بطريقة مبدعة ولا تضع أوراق متفرقة كدليل دون التفكير حول ما قد نفذته لتثبت أنك قد حققت المعيار، فالمستندات التي توضع لإثبات تحقق المؤشر فقط دون استخدامها عملياً لا تعد دليلاً صالحاً.

تشتمل مراجعة مصادر الأدلة على طرح مجموعة من الأسئلة حول جودة الدليل نفسه. على سبيل المثال بالنسبة للدليل الموثق عليك أن تتحقق ما إذا كان يتصف بمواصفات «كارد» CARD وهي:

متسق:

هل ممارسات المنظمة تتسق مع سياستها والإجراءات المتبعة فيها؟ عندما تم جمع الأدلة هل كانت الوثائق مكملة لبعضها وغير متعارضة مع وثائق أخرى؟

متاح:

هل يدرك كلٌ من العاملين المعنيين و أعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين والمستخدمين في المنظمة وجود الدليل ومكانه؟

محدث:

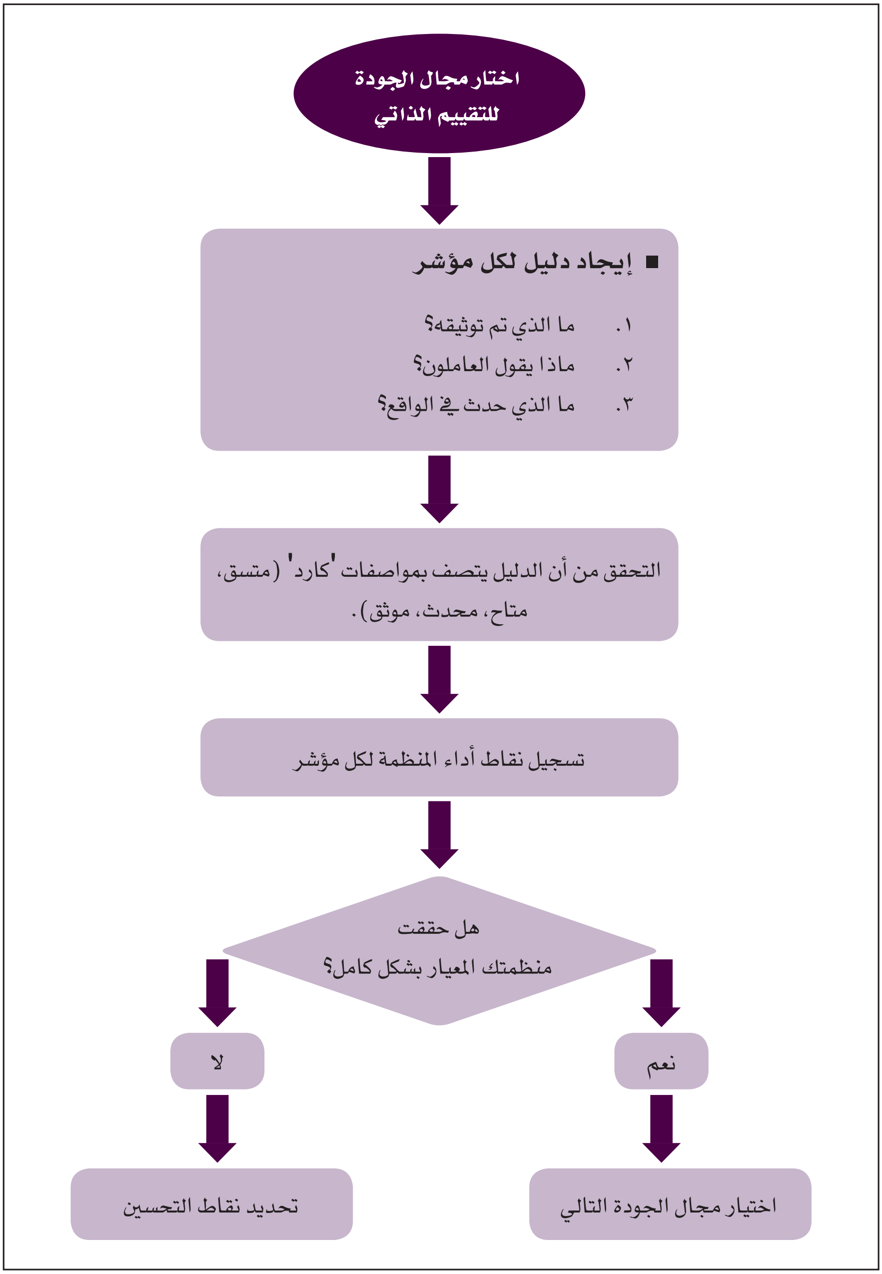
هل الدليل مواكب للمستجدات ويتم تحديثه؟ هل تم تحسينه ومراجعته مؤخراً؟

موثق:

هل تعلم متى كان تاريخ الدليل؟ هل هناك تاريخ مكتوب عليه؟

تحتاج إلى أن تكون واثقاً من امتلاك دليل واضح بحوزتك قبل أن تقرر أن منظمتك قد حققت المؤشر المطلوب، في حال لم تتمكن من تقديم دليل واضح ستحتاج إلى وضع إجراء بذلك الشأن في خطة العمل.

عملية التقييم الذاتي



وضع خطط عمل مفصلة

إذا وجدت بعد النظر في الدليل أن منظمتك لم تحقق المعيار المطلوب فستحتاج الآن إلى وضع خطة عمل تتناول نقاط التحسين التي قمت بتحديدها. يفترض أن تحتوي خطط العمل على التحسينات المتفق عليها لمجال جودة معين والعاملين المسؤولين عن تنفيذ تلك التحسينات والتواريخ التي تريد أن تنجز التحسينات قبلها. يوجد نموذج لخطة العمل في نهاية مجموعة عمل ريبز قد تجدها مفيدة للاستخدام أو يمكنك وضع نموذجك الخاص.

على الأرجح ستجد بعد إنهاء عملية التقييم قائمة طويلة من نقاط التحسين لذا قبل أن تضع خطة العمل فإن المرحلة الأولى هي ترتيب خططك على حسب أولويتها مع أخذ المعايير المختلفة بعين الاعتبار. ستشتمل خططك على التالي:

ما الشيء الذي يساهم أكثر في ارتقاء المنظمة؟
كما قد ترغب في النظر في الأسئلة التالية:

- هل سيساهم ما نقدمه في تطوير مستخدمينا؟
- هل علي إنجازها الآن أم يمكن تنفيذها لاحقا؟
- هل أملك الموارد اللازمة لتنفيذها؟
- هل من السهل تنفيذها؟
- هل سيكون من المجازفة تنفيذها؟

يفترض أن تكون جميع المهام في خطة العمل مفوضة إلى أفراد أو إلى مجموعة عينة منهم بحيث يكونون المسؤولين عن إنجازها في الموعد المتفق عليه. كما يجب أن تكون نقاط العمل **سمارت** SMART قدر الإمكان وهذا يعني أن تتصف بما يلي:

- محددة
- قابلة للقياس
- يمكن تحققيها
- يمكن تحصيلها
- محددة بوقت وزمن

على سبيل المثال:

نقطة العمل لمجال الجودة ٢ : الحوكمة

سيعين المنسق بدعم من لجنة الحوكمة الفرعية عضوين إضافيين في مجلس الإدارة بمهارات مهنية محددة مع نهاية شهر ذي القعدة هذه السنة، في وقت الاجتماع السنوي العام.

نقطة العمل لمجال الجودة ٦ : التعليم والتطوير

سيراجع كبار المدراء سياسة التدريب والتطوير وسيحدثونها في نهاية السنة، وذلك لتضمين معلومات حول الطريقة التي سيستفيد بها العاملون والمتطوعون وأعضاء مجلس الإدارة من ميزانية التدريب.

عند وضع خطة العمل تذكر ما يلي:

- حدد المهام التي تريد أن تنجزها.
- فوض مسؤولية إتمام المهام لشخص أو أشخاص معينين بالاسم.
- احتفظ دائماً بسجل الأعمال التي تريد أن يتم إنجازها ومن سيقوم بها.
- حدد المراحل المطلوبة لإتمام أي مهمة.
- حدد الإجراء الذي يجب أن يتبع عندما تطرأ أحداث غير متوقعة تؤثر على الموعد النهائي.
- وقبل كل شيء كن واقعياً حول المدة الزمنية وتوفر الموارد.

من المفيد أن تفكر كيف يمكن لخطط العمل الفردية تلك أن تكمّل خطة المنظمة الشاملة لربيز (انظر صفحة ٣٠) بالإضافة إلى خططك التشغيلية السنوية وخططك العملية.

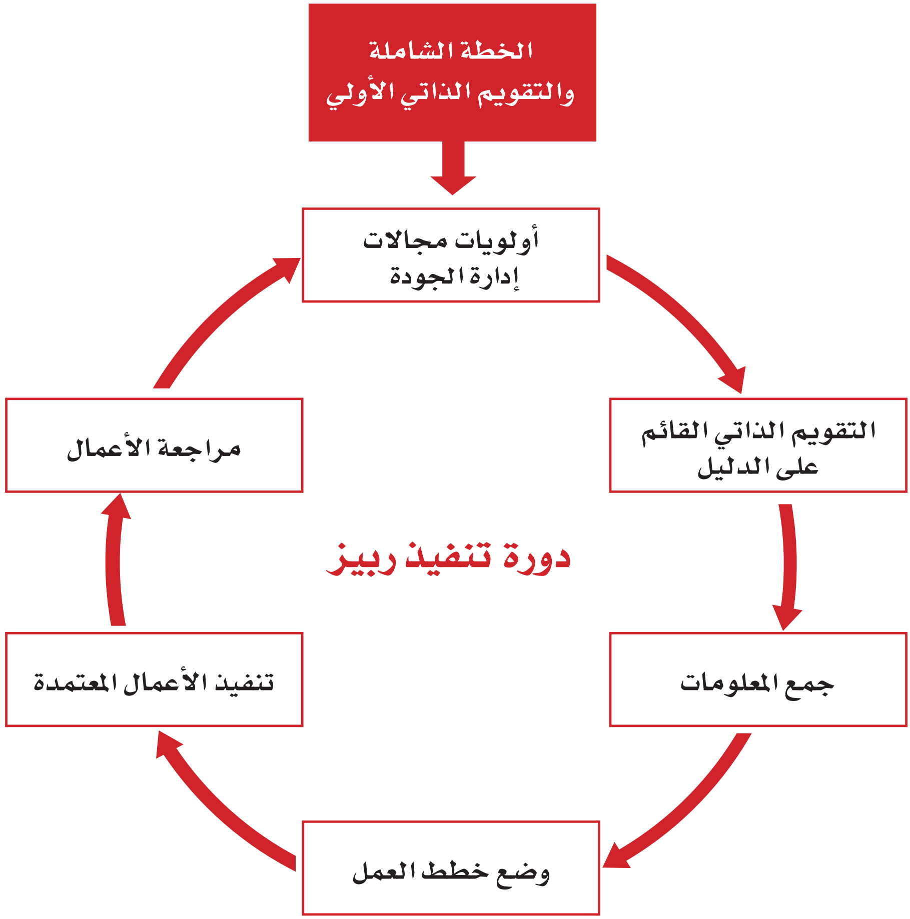
التحلي بالثقة في تقييمك الذاتي

يمكن أن تساهم في تعزيز ثقتك إذا وضعت النقاط التالية بعين الاعتبار:

- لتثبت المستوى الذي تعمل عليه منظمتك تحتاج إلى دليل، ولذلك تأكد أن يكون الدليل بمواصفات (كارد – أي: متسق ومتاح ومحدث وموثق) لكيٍ تثبت ما وصلت إليه. وكذلك من المهم أن تتأكد أن يكون الدليل غير الموثق دقيقاً وغير قائم على رأي شخص واحد فقط.
- يأخذ التقييم الذاتي وقتاً وجهداً، ولكن غالباً ما تحقق المنظمات الملتزمة بالعملية نجاحاً كبيراً وتعكس أداء المنظمة بدقة أكبر في التقييم الذاتي.
- قد يساعد تدريب العاملين على تنفيذ أنشطة تقييمهم الذاتي بفاعلية.
- يجب أن يُجري التقييم الذاتي العاملين في مختلف الأقسام داخل المنظمة.
- سيتحسن تقييمك الذاتي ولذلك راجع تقييمك الذاتي الأول كنوع من عملية التعلم.

الدورة التنفيذية

إن التقييم الذاتي وخطة العمل هما صميم العملية التنفيذية لنظام ربيز، ولكن تكمن قيمة ربيز الحقيقية في تنفيذ الأعمال المبينة في خطط عملك وذلك من أجل تطوير المنظمة. وهذا هو السبب الأساسي لنجاح استخدام نظام ربيز. لذا من المهم مراجعة التقدم بناء على خطط عملك لكي تتأكد من أن التحسينات المخطط لها قد تم تحقيقها.



ستؤدي دورة التقييم وخطة العمل والمراجعة هذه إلى التعلم والتحسين الحقيقي لمنظمتك. في الفصل ٤ و٥ سنتطرق عن كثب إلى التخطيط الشامل لربيز في بداية العملية وإلى كيفية استمرار العمل على ربيز من خلال تكرار هذه الدورة، والارتقاء عبر مستويات ربيز بشكل يلائم منظمتك.

4

الفصل الرابع

الشروع في ربيز

يناقش هذا الفصل ما يمكنك فعله للبدء في ربيز بطريقة ناجحة مركزاً على أهمية إشراك العاملين، وأن تقاد العملية بقوة، وعلى التخطيط.

الشروع في ربيز

قد تشعر بأن البدء بالعمل في نظام ربيز هو أصعب جزء في العملية، قد تكون هذه المرة الأولى التي تبدأ فيها منظمتك بتطبيق نظام لإدارة الجودة، وحتى لو لم يكن تنفيذ تحسينات الجودة أمراً جديداً على منظمتك فإن منهجه قد يكون كذلك. وفي جميع الحالات هناك بعض المؤشرات التي بإمكانها مساعدتك على إيجاد الطريقة الأفضل للمضي قدماً في نظام ربيز.

إشراك العاملين

لكل شخص في المنظمة دور يؤديه في تنفيذ الجودة. ويعتمد عدد العاملين المشاركين في تنفيذ نظام ربيز ومقدار مشاركتهم على حجم المنظمة وثقافتها.

قد يكون من المفيد أن تشكل فريقاً صغيراً للجودة أو فريق عمل وتكلفه بعملية التنسيق. إن فريق العمل الذي يضم موظفين وأعضاء من مجلس الإدارة ومتطوعين ومدراء ومستخدمين إذا كان ذلك ملائماً وممكناً سيكفل الحصول على نطاق واسع من وجهات النظر.

من المهم إشراك العاملين من مختلف مستويات المنظمة ويعملون في مختلف الوظائف وذلك لزيادة تدفق الأفكار وإتاحة الفرصة للحصول على مزيج جيد من المساهمات. يملك كبار المدراء نظرة شاملة واستراتيجية جيدة للمنظمة بينما يستطيع العاملون الذين يعملون في الواجهة تقدير ما يحدث على أرض الواقع. إن جعل العاملين من مختلف الأقسام يعملون معاً يقدم للفريق نظرة قيمة عن أداء المنظمة وإمكانياتها المستقبلية. كما يمكن ضم شخص من خارج المنظمة إلى الفريق «كصديق ناقد» فهو قد يملك خبرة في موضوع معين أو في إدارة الجودة. وقد يؤدي هذه المهمة أحد المولين أو أي شخص من منظمة أخرى تنتمي إلى نفس مجال منظمتك.

ستحتاج إلى إشراك مختلف العاملين حسب موضوع أو مجال الجودة الذي تعمل عليه. قد تود تكوين مجموعة أساسية ثم تضم إليها أعضاء إضافيين كلما استدعى الوضع ذلك. على سبيل المثال قد تحتاج إلى ضم المدير المالي أو مدير الخزانة إلى فريق الجودة أثناء القيام بالتقييم الذاتي لمجال الجودة رقم ٧ «**الإدارة المالية**». أو في حالة المنظمات الكبيرة قد تود أن تركز جميع الأقسام على مجالات جودة معينة.

احرص على تشكيل مجموعات متقاربة، كأن يكون لديك مدراء فقط للتفكير في مجال الجودة ٣ « **القيادة والإدارة**»، ومن ناحية أخرى تجنب إشراك الموظفين في مجالات معينة ليست لديهم الخبرة أو المعرفة الكافية بها.

في مرحلة وضع خطة العمل من المهم أن تشرك كبار المدراء الذين يملكون السلطة على التخطيط التشغيلي ووضع الموازنة. بالإضافة إلى ما سبق من الأفضل صياغة قوائم طويلة من نقاط العمل عندما لا تملك المنظمة وقتاً كافياً لدى العاملين أو الموارد المالية اللازمة لتنفيذها.

لهذا هناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب وضعها في الحسبان عندما ننظر في من يفترض به الانضمام إلى فريق الجودة لكي يكون فريقاً ناجحاً، يحتاج فريق العمل إلى:

- السلطة والتصريح: بذلك يساهم مختلف العاملين في المنظمة في التقييم الذاتي والمضي قدما بخطط العمل كما هو مطلوب.
- تخصيص الوقت للاجتماعات والأعمال التي يجب تنفيذها بين الاجتماعات.
- الموارد: على سبيل المثال مكان الاجتماع ونفقاته.
- الوصول للعاملين والمعلومات والأدلة.
- أساليب التواصل مع زملاء العمل والحصول على الدعم منهم.

قيادة العملية

من المبادئ المعتبرة في النظام تحديد أحد كبار المدراء أو أي شخص آخر داخل المنظمة لتحمل مسؤولية نظام ربيز وقيادة الفريق والمحافظة على استمرار عملية الجودة. إنه الدور الذي يؤديه «قائد ربيز» وهو:

- التأكد من تنفيذ اجتماعات فريق عمل الجودة.
- يترأس اجتماعات الفريق.
- يدير تنفيذ الخطة الشاملة.
- يتأكد من أن يكون الفريق على اتصال ببقية المنظمة.
- يتصرف «**كباحث وراء التقدم**»، ويتأكد من المضي قدماً في نقاط العمل.

ومن المهم أن يمتلك هذا الشخص إدراكاً جيداً لكيفية عمل ربيز وقد يتوجب عليه حضور تدريبات ربيز أو الحصول على الدعم من مرشد ربيز.

الالتزام والقيادة من أهم أسس المنظمة	يحتاج قائد ربيز إلى وقت كاف وسلطة داخل المنظمة لأداء دوره، كما سيحتاج إلى دعمٍ فاعل من مجلس الإدارة والمدير التنفيذي وزملاؤه من كبار المدراء الآخرين ليستمر ربيز وفق جدول العمل وللتأكد من حسن سيره. ومن المهم الحصول على الموارد الضرورية أيضاً، فدور قائد ربيز هو تسهيل عملية تنفيذ نظام ربيز. كما لا يجب اعتباره الشخص الوحيد المسؤول عن جميع الأعمال المرتبطة بربيز والتي يتم تنفيذها في المنظمة وإلا سيصبح ذلك عبئاً عليه وبلا فاعلية. فلا يمكن أن تكون عملية تنفيذ ربيز مسؤولية شخص واحد.

خطة تطبيق ربيز

الخطة الشاملة

تم وضع نظام ربيز ليتم العمل عليه ضمن فترة زمنية، لذا من المهم التخطيط لكيفية إتمام تنفيذه ومتى ذلك.

تشمل الخطة الشاملة على الغاية والاستراتيجية الشاملة لتطبيق ربيز، وتوضع جميع الخطوات بما في ذلك التعريف بنظام ربيز وتنفيذه داخل المنظمة في فترة زمنية معقولة.

من حيث الاستراتيجية الشاملة، عليك أن تأخذ بعين الاعتبار المستوى الذي ترغب في الوصول إليه من نظام ربيز على المدى البعيد (**انظر الفصل الثاني لتعرف المزيد عن المستويات**) إن كنت في منظمة كبيرة فإنك بحاجة للتفكير فيما إذا كنت ستنفذ ربيز على كامل المنظمة أم انك ستبدأ بجهات معينة من المنظمة، ومع مرور الوقت قد تخطط المنظمة الكبيرة لاستخدام ربيز للتأكد من تحقيق الاستمرارية في مختلف الأقسام والفروع المحلية أو بين أعضاء المنظمة الاتحادية.

يجب أن تشتمل الخطة الشاملة أيضاً على تفاصيل عما تحتاج إتمامه ومن سيقوم بذلك ومتى، كما تتضمن معلومات حول زمن وإمكانية تقديم ربيز لمجلس الإدارة وفريق العمل والجهات المعنية الأخرى، ومواعيد التقييم الذاتي لكل معيار من معايير الجودة. ومع تقدم سير العمل ستضاف جميع خططك المرتبطة بمعايير محددة (انظر وضع خطط عمل مفصلة في صفحة ٢٥) إلى خطتك الشاملة لذا ستتكون لديك فكرة عما يجب أن يحدث ومتى. كما قد تود الاستعانة بمساعدة خارجية أو دعم أو تدريب فيجب عليك التفكير بالأمر جيداً وتفصيله في خطتك الشاملة.

من المفيد أخذ النقاط الآتية في الاعتبار عند وضع خطتك الشاملة:

- الموافقة على عدد مجالات الجودة التي ترغب في تحقيقها في فترة معينة.
- تحديد تواريخ نهائية معقولة ويمكن تحقيقها، ووضع الأحداث المهمة التي تم التخطيط لها بالحسبان.

- التأكد من أن الخطة الشاملة لربيز تتوافق مع الخطط التنظيمية الأخرى ودوراتها، على سبيل المثال خطة العمل أو الخطة السنوية التشغيلية.
- أخذ الأحداث الأخرى التي تم التخطيط لها بعين الاعتبار بحيث يكون كل من الإطار الزمني وأعباء العمل واقعياً. مثلاً إذا كنت على وشك نقل أحد المكاتب فإن ذلك سيستغرق وقتاً كبيراً وقد يؤدي إلى تأخير تحسينات الجودة لبعض الوقت.
- عمل مراجعة منتظمة وذلك لتلافي أي ظروف متغيرة.

قد لا ترغب في التخطيط بهذا القدر من التفاصيل، لكن الوقت الذي تستغرقه هذه المرحلة يستحق ذلك، فحتى خطة مجلس الإدارة الموجزة التي تناقش كيف ستمضي قدماً مع ربيز ستكون مفيدة.

العمل على مجالات الجودة

يعد اتخاذ قرار في أي مجال من مجالات الجودة الـ ١٢ ستبدأ وترتيب العمل بها جزء هام في عملية التقييم الذاتي.

تستطيع المنظمات أن تبدأ بمجال مألوف بالنسبة لها أو قد ترغب في البدء بمجال الجودة١ وتعمل حتى تصل إلى مجال الجودة ١٢. سيساعدك إجراء التقييم الذاتي الأولي (**انظر صفحة ٢٠**) على اتخاذ قرار البدء في مجالات الجودة وترتيبها حسب الأولويات.

سيكون من المفيد وضع معايير تساعدك على اتخاذ قرار من أين تبدأ. يمكنك المضي «لتحقيق الفوز على عجل » بدءاً من مجال الجودة الذي يمثل نقاط قوتك التي تعرفها. وقد يكون من المفيد أن تبدأ بالمجال الذي يعد أقل تحدياً لكي تتيح للعاملين فرصة «الخوض» في عملية ربيز والسيطرة عليها في الوقت نفسه.

وبدلاً من ذلك يمكن أن تبدأ بمجال الجودة الذي تحتاج إلى معالجته على وجه السرعة. أو قد يكون لديك اعتبارات أخرى مثل الحاجة إلى الربط مع الأهداف الاستراتيجية الداخلية أو استخدام المعلومات المستقاة من الممولين أو المستخدمين من الخدمات لتحديد أي مجال من مجالات الجودة تبدأ به.

وتكوّن بعض مجالات الجودة مجموعات منطقية بحيث يمكن النظر فيها معاً، فعلى سبيل المثال مجال الجودة ٦ **إدارة العاملين**، ومجال الجودة ٥ التعلم والتطوير.

قد يكون التقييم الذاتي الأولي الخاص بك في مجال الجودة ١٢ فعّالاً خاصة في مساعدتك على تحديد الأولويات. على سبيل المثال إذا كان تسجيل النقاط الأولي للنتائج المالية منخفضاً فإنك قد تحتاج إلى وضع العمل في مجال الجودة ٧ **إدارة المال** كأولوية. وبشكل عام تشق معظم المنظمات طريقها نحو مجالات الجودة الـ ١١ الأولى قبل تنفيذ أكثر تفصيلاً وقائم على دليل في مجال الجودة ١٢ **النتائج** على أساس أن التحسينات التي أدخلتها قد تسفر عن نتائج أفضل.

الأمر يستحق أن تستغرق الوقت في التفكير في جميع الاعتبارات التي قد تكون مهمة لمنظمتك للبت في مسألة الترتيب والوقت الذي ستعمل بناءً عليه في مجالات الجودة.

5

الفصل الخامس

الاستمرار في ربيز

يضع هذا الفصل بعين الاعتبار ما يجب عليك القيام به للحفاظ على استمرارية مبادرات الجودة وكيفية الحفاظ على ما حققته خلال العمل مع ربيز.

كجزء من القطاع الثالث الذي يتسم بالحيوية من المرجح أن تكون منظمتك في تغير مستمر. كما يرجح أن تتغير احتياجات المستخدمين وتطلعاتهم، ومن المهم تحسين وتطوير الخدمات والأنشطة للتعامل مع هذه المسألة، فتطوير التحسينات النوعية هي عملية مستمرة وليست أمراً يمكنك القيام به ثم الانتهاء منه، لذا يجب تحسين جودة المنظمة لتصبح في نهاية المطاف جزءاً مستمراً من ثقافة تنظيمية يتشارك فيها الجميع وينبغي أن تفضي إلى نتائج قابلة للقياس مع مرور الوقت.

عوامل النجاح

أجرى مركز جامعة أستون للبحث والعمل التطوعي في عام ٢٠٠٤م البحث الأكثر شمولاً في إدارة الجودة من القطاع الثالث. وهو عبارة عن تقرير بحثي «اعتماد واستخدام نظم الجودة في القطاع التطوعي» يحدد العناصر الرئيسية الخمسة التي تظل صالحة للاستخدام الناجح في نظام الجودة:

- الخطة التنفيذية والخطة الهيكلية.
- إشراك الجهات المعنية.
- القيادة و«قائد الجودة».
- التكامل مع العمليات الأخرى.
- الموارد.

فيما يلي تفصيل في طريقة توافق هذه العناصر الخمسة مع نظام ربيز:

الخطة التنفيذية والخطة الهيكلية

أولاً: يحتاج الجميع إلى فهم سبب إقدام المنظمة على عملية ستتطلب موارد كبيرة وقد ينطوي عليها تغيير جوهري. فبمجرد أن يكون لدى المنظمة رؤية واضحة لما تريد تحقيقه، فإنها تحتاج إلى خطة للتنفيذ. (انظر الخطة الشاملة في صفحة ٣٠) وكما هو الحال مع أي خطط أخرى فإن الخطة الشاملة لنظام ربيز الخاصة بك تحتاج إلى المراجعة الدورية والتحديث لتعرف التقدم المحرز والأولويات المتغيرة.

إشراك الجهات المعنية:

أنت بحاجة إلى أن تقضي بعض الوقت في التفكير حول من ينبغي أن يتم إشراكه. ينبغي للمنظمة ككل (وليس فقط العاملين) أن تولي تحسين الجودة أهمية كبيرة، لذا أشرك أعضاء مجلس الإدارة في التفكير في كيفية جذب اهتمام العاملين ومشاركتهم في الأمر. فكر في ماقد يكون حافزاً للعاملين وفي مجالات مهاراتهم ومعرفتهم واهتمامهم. في هذه المرحلة عليك أن تفكر أيضاً في كيفية الاستفادة من مجموعة العمل ومن ينبغي أن يشترك فيها. أحد النصائح هي أن تقوم «بتحديث» فريق الجودة عن طريق ضم أعضاء جدد ربما كلما تنتقل إلى مستوى جديد، فإن هذا سيضيف وجهات نظر جديدة تساعد على توزيع عبء العمل.

القيادة وقائد الجودة:

ستحتاج لأعلى مستوى من الالتزام بعملية تحسين الجودة حتى ينجح تطبيق ربيز. يمكن أن يؤدي قائد ربيز دوراً حيوياً في المضي قدماً بالعملية وإشراك عاملين متحمسين، شريطة أن يملك المهارات والمعرفة والسلطة التي يحتاج إليها داخل المنظمة. كما أن دعم المجلس والرئيس التنفيذي وكبار العاملين التنفيذيين الآخرين أمر أساسي إذا لزم الأمر وذلك للحفاظ على استمرارية العملية وإحداث فرق حقيقي مع مرور الوقت في طريقة تنفيذ المنظمة لأعمالها والنتائج التي تحققها.

التكامل مع العمليات الأخرى:

ينبغي إدراج عناصر ربيز في جميع الأنشطة اليومية ثم تصبح جزءاً لا يتجزأ من تخطيطك، وإدارتك، وطريقة تنفيذ أعمالك، والخدمات التي تقدمها للمستخدمين. لا ينبغي أن ينظر إلى ربيز على أنه عملية منفصلة أو إضافية إلى عملك الروتيني. إن كنت تنظر إلى عملك على الجودة كعمل «إضافي» يطبق عندما يملك العاملون ما يكفي من الوقت، فإنه قد يكون من الصعب إحراز التقدم. هناك بعض الاقتراحات لكيفية تثبيت ربيز في حياتك العملية اليومية في المربع في الصفحة التالية.

اجعل نظام ربيز محور الأعمال التي تنفذها

تأكد من وجود إدراك والتزام مشترك لسبب استثمارك للوقت والموارد في تنفيذ ربيز. وفيما يلي بعض الأفكار للمحافظة على هذا الالتزام.

- دمج خطتك الشاملة لربيز وخطط العمل المفصلة في خطط ربيز التشغيلية السنوية للمنظمة في خطط العمل المفصلة للمجموعات والأفراد.
- إضافة ربيز على جدول أعمال جميع الاجتماعات الداخلية بما في ذلك اجتماعات المجلس لمساعدتك على للحفاظ على سير تنفيذ ماتقوم به. يمكنك أيضاً إجراء ممارسات التقييم الذاتي خلال هذه الاجتماعات.
- التأكد من أنك تذكر استخدامك لربيز في جميع طلبات المنح ومناقصات العقود والمشاريع المقترحة.
- تأكد من أن التوصيف الوظيفي واضح فيما يتعلق بمسؤولية الجودة ومن أن الجودة تتم مناقشتها خلال تعريف أعضاء المجلس والعاملين والمتطوعين بالمنظمة.
- مناقشة نتائج التقييم الذاتي لربيز وخطط العمل في اجتماعات الفريق وفي الإشراف على العاملين وهم وفي اجتماعات المراجعة مع المتطوعين.
- اكتب عن التقدم الذي حققته في ربيز في التقرير السنوي وضعه على جدول أعمال الاجتماع السنوي العام.

عندما تدمج منظمتك ربيز في ممارسات عملها اليومية، ستجد نفسك تستفيد منه بطرق كثيرة مباشرة أو غير مباشرة. على سبيل المثال، يمكن أن تمدك مجالات جودة ربيز بإطار عمل مفيد أو قائمة مرجعية للتفكير في خطط المشاريع، أو تحسين خدمات جديدة أو حتى في طريقة تنظيم المعلومات في أنظمة حفظ الملفات أو الشبكات الداخلية. أو يمكن الاستفادة من المؤشرات في مجال الجودة ١٢ (النتائج) كنقطة انطلاق لتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية للمنظمة.

الموارد

من المهم جداً النظر في الموارد التي ستحتاج إليها لتنفيذ ربيز وإجراء التحسينات، وهذا ينبغي أن يتم قبل البدء في استخدام ربيز. وعلى الأرجح أثمن هذه الموارد هو الوقت،أي يجب الحصول على الوقت الكافي للتخطيط وتنفيذ التقييم الذاتي وخطط العمل بشكل خاص. يمكن أن تشمل الموارد الأخرى العاملين وأجور التدريب وتقديم المشورة والدعم الخارجي والدعم الإداري وتلبية النفقات.

تذكر أن توازن بين استثمار الموارد في أي عمل يمكن أن يكون غير كفؤ أو فعال وكذلك الفرص الضائعة التي تفوتك. فالاستثمار في بعض التحسينات أفضل من عدم الاستثمار، كن واقعيا حول ما يمكن تحقيقه لمنظمتك إذا كانت مواردك محدودة.

بالنظر من منظور أشمل على المدى البعيد، يجب أن يساعدك العمل على ربيز في تحقيق أقصى قدر من الموارد المتاحة لك وتحديد الأولويات وتحقيق التوازن في الطريقة التي يمكنك بها تخصيص هذه الموارد لمختلف جوانب إدارة المنظمة مما يحقق الاستفادة القصوى مما لديك.

قبل كل شيء تذكر أن الهدف العام من ربيز هو مساعدتك على إدامة وتحسين منظمتك لصالح موظفيك ومتطوعيك وممموليك والأهم من ذلك مستخدميك. الرسالة الأساسية هي أنك لا تعمل لأجل ربيز، بل ربيز يعمل لأجلك.

المحافظة على الإنجاز

بعد استيفاء كافة متطلبات ربيز عند مستوى معين ستحتاج إلى التفكير حول كيفية العمل للحفاظ على معايير المستوى الذي حققته، وقرار الانتقال إلى المستوى التالي. (انظر الباب ٢ للحصول على معلومات حول مختلف المستويات التي قد تكون ملائمة لمنظمتك).

إن الأمور تتغير بمرور الوقت في جميع المنظمات حتى لو كنت قد قررت عدم الارتقاء إلى المستوى التالي من ربيز، لذا يجب استعراض التقييم الذاتي الخاص بك مقابل كل معيار من المعايير في دورة منتظمة. والتفكير في دورة المراجعة الأنسب لمنظمتك. لا تقم بالمراجعة كثيرا أو تغير أشياء كثيرة كما أنك ستشعر بالتكرار، وفي نفس الوقت لا تترك المراجعة لفترة طويلة جداً بحيث تبدأ الأمور بالانفلات. سيرشدك مدى معرفتك بمنظمتك إلى أين يجب التغيير وإلى كيفية ترتيب أولوياتك الحالية.

أهم النصائح

تحقيق أعلى مستوى من الالتزام:

يعد الحصول على التزام حقيقي وفعّال من مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي وكبار المدراء أمر بالغ الأهمية. فهم بحاجة إلى قيادة النظام والتصرف كقدوة لبقية المنظمة، كما أن عليهم أن يكونوا على استعداد للعمل مع الآخرين في إجراء التقييم الذاتي لمجالات الجودة التي تتصل بشكل وثيق بأدوارهم، وهي مجال جودة ٢ «الحوكمة» ومجال الجودة ٣ «القيادة والإدارة». بالإضافة إلى ذلك تقع عليهم مسؤولية تخصيص الموارد في العمل على ربيز ودمجها في الخطط الشاملة للمنظمة.

إدارة تنفيذ ربيز مع مرور الوقت:

ما إن يتم تنفيذ خطتك الشاملة تصبح المسؤولية الرئيسية للمدراء هي عدم الخروج عن المسار. سيستغرق وضع مبادرة الجودة وقتاً، لذا كن واقعياً بشأن الوقت الذي سيستغرقه تنفيذ ربيز ولا تتسرع فيه. عندما تباشر العمل في البداية قد تواجه أوقات لا تثمر فيها جهودك إلا عن أشياء بسيطة، ولكن من المهم الالتزام بخطتك، والحفاظ على قوة الدافع وتقديم التوجيه المستمر.

عدم قضاء الكثير من الوقت في أمر واحد:

كن حذراً من تحميل نفسك أكبر من طاقتها، وفي نفس الوقت لا تكن طموحاً جداً. فكّر في بعض المعايير التي يمكنك استخدامها لتحديد مدى أولوية مجالات الجودة الـ ١٢ وكيفية التعامل مع نقاط عملك، على سبيل المثال مدى الحاجة إلى الموارد المطلوبة أو مستواها. سيشعر العاملون بالتشجيع إذا بدأت في ربيز خطوة خطوة، وكافئ نفسك عند تحقيق الإنجازات صغيرة الحجم واتخذ خطوات إيجابية طوال العملية.

استمر بما تستطيع فعله جيداً:

تعزز برامج الجودة الفعالة ما هو ناجح حاليا، وذلك بتعميم الممارسة الجيدة على نطاق المنظمة وإدخال التحسينات حيثما يكون ذلك ضرورياً. ينبغي أن ينظَر إلى العمل مع ربيز باعتباره عملية تنموية مبنية على الممارسة الجيدة الحالية بدلاً من البدء من الصفر. يمكن لبعض التحسينات الصغيرة أن تكون أحياناً بنفس أهمية التي أكبر منها.

التواصل الجيد:

إن التواصل الجيد مع العاملين من داخل المنظمة ومع العاملين الرئيسيين من خارج المنظمة أمر بالغ الأهمية. فكّر في كيف تغذي الجهات المعنية الرئيسية أفكارها الخاصة، ومتى وكيف ترفع تقارير خطط الجودة والتقدم إلى المنظمة الأوسع. في المنظمات الكبيرة ستحتاج إلى التخطيط الدقيق حيث قد تحتاج إلى مشاركة الموارد البشرية في جميع الإدارات أو الفروع المختلفة.

تحفيز العاملين باستمرار:

حدد أولويات المجالات التي تعمل عليها وقدم تقريراً عنها في أقرب وقت ممكن حتى يتسنى للعاملين رؤية بعض المنافع الواقعية.

اعتبار ربيز عملية تعلم مستمرة:

يمكن للمدراء المساعدة عن طريق تشجيع العاملين على المساهمة في الأفكار والممارسات وبإظهار التزامهم الشخصي بالتحسن التدريجي بل المستمر، وكذلك إدراك ماهية عملية تطوير الجودة، ولذلك يحتاج العاملين في أجزاء مختلفة من المنظمة إلى أن يشجعوا على التعلم من بعضهم ومن المنظمات المماثلة الأخرى. والأهم من ذلك تحتاج المنظمة إلى إشراك المستخدمين وتعلم تجاربهم عن الخدمات ومدى الاختلاف الذي قدمته تلك الخدمات لهم وتطلعاتهم نحو المستقبل.

التقدم في ربيز:

يعتمد مدى تبني منظمتك منهج ربيز ومدى نجاحها في ذلك إلى حد كبير جداً على ما إذا كان العاملين يعتبرونه فرصة أو تهديداً. إن الشروع في العمل على ربيز يمكن أن يمثل فترة مثيرة ومرعبة في آن واحد لمنظمتك. وفيما يلي بعض الرسائل الإيجابية لمساعدتك على شق طريقك.

- يقيم ربيز أداءك الحالي كما يضع الخطط للمستقبل. كن بناءً وفكر حول المضي قدماً، بدلا من التفكير في أخطاء الماضي.
- لا تقلل من قيمة نفسك أو تنتقدها، واستفد من التقييم الذاتي باعتباره فرصة للاحتفال بإنجازاتك قبل أن تنتقل إلى العمل الذي يلزم القيام به.
- يجب أن تفي بعض الأعمال التي يتطلبها ربيز بالمتطلبات القانونية وكذلك بالتزاماتك تجاه العاملين والمتطوعين والمستفيدين، لذلك اغتنم هذه الفرصة للقيام بذلك بطريقة مخططة وشاملة.
- التقييم الذاتي هو عملية تعليمية، فاغتنم هذه الفرصة للم شمل العاملين في المنظمة لتبادل الآراء والمعلومات حول ما تحاول تحقيقه، ومدى جودة ما تقومون به، وكيف يمكنك أن تنجز الأمور بشكل أفضل.

يمكّنك استخدام ربيز لترى تقدّم منظمتك مع مرور الوقت. كما تُبين كل من المحافظة على تحقيق المعايير، والارتقاء في المستويات، ونيل علامة جودة ربيز للعاملين والمتطوعين والمستفيدين والمولين بأنك منظمة ذات جودة معتمدة ملتزمة بالتحسين المستمر.

6

الفصل السادس

المصادر

يحتوي هذا الفصل على المصادر المتوفرة لدعم تطبيق نظام ريبز

المصادر

تدريب ربيز:

أطلقت تام برنامج يضم دورات تدريبية مفتوحة وداخلية لمساعدة المنظمات على تنفيذ نظام ربيز. وقد تم تخصيص هذه الدورات للمنظمات المتصدرة في تطبيق نظام ربيز، كما تُوجه هذه الدورات للخبراء الذين يريدون دعم المنظمات الأخرى في تطبيق نظام ربيز. (**انظر إلى فقرة مرشدو ربيز**).

الاستشارة في ربيز:

توفر منظمة تام خدمة الاستشارة للمنظمات التي تطبق نظام ربيز، وتقدم هذه الخدمة المساعدة من عدة أوجه، منها على سبيل المثال:

- شرح المعايير وتوضيحها.
- المساعدة في وضع خطة لعملية الشروع في نظام ربيز وتنفيذه وتحديد المراحل الرئيسية فيه.
- التشجيع على تهيئة بيئة إيجابية للنقاش والمقابلات.
- المساعدة في تسهيل عملية التقييم الذاتي أو توجيهها.

مرشدو ربيز:

لدى منظمة تام مجموعة من مرشدي نظام ربيز الحاصلين على رخصة التدريب وتقديم الدعم في نظام ربيز. ويتلقى المرشدون الحاصلون على الرخصة من المنظمة تدريباً في مجال استخدام نظام ربيز، ودورات في مهارات وأساليب دعم المنظمات التي تطبق النظام. ويحق للمرشدين المرخصين استخدام الوسائل التدريبية التابعة لمنظمة تام، كما يحق لهم الحصول على دورات تدريبية في المراقبة، وعلى المعلومات والدعم المستمر من المنظمة.

المصطلحات

الإنجاز (Achievement)

أداء يظهر بالتقييم أو الاختبار.

التقييم (Assessment)

الحُكم على أداء المنظمة.

دليل «كارد» ("CARD" evidence)

يمثل مجموع المعاني «متسق، متاح، محدّث، موثق تاريخياً» ، ويستخدم في دعم عملية التقييم الذاتي في نظام ربيز.

التحسين المستمر (Continuous improvement)

عملية الأداء والمراجعة والتحسين والتي تعد جزءا من ثقافة المنظمة ومدرجة في دورتها المعتادة للتخطيط والتوصيل.

العقد (Contract)

تبادل قانوني إلزامي للوعود، أو اتفاق بين أطراف مُلزمة قانونياً. أما في سياق الخدمات التشغيلية العامة فإن المفوض الرسمي هو من يقوم بصياغة العقد وتسجيله ومراقبة تطبيقه باستمرار (يختلف ذلك عن المِنح والتي تتحكم فيها المنظمة التطوعية أو المجتمعية تحكما كبيرا على نطاق العمل والنشاطات).

الدليل (في ربيز) (Evidence)

وثيقة أو إجراء أو أية حقيقة واضحة تثبت أن المنظمة قد حققت مؤشرا معينا من مؤشرات ربيز.

التقييم الذاتي القائم على الدليل (Evidence-based self-assessment)

عملية تقييم ذاتي تستخدم الأدلة لدعم الأحكام المطلقة على أداء المنظمة وعادة ما يتم ذلك من خلال مجموعة من معايير الجودة.

المؤشرات (Indicators)

معلومات معينة وواضحة تبين مدى جودة أداء المنظمة

التقييم الذاتي الأولي (في ربيز) (Initial self-assessment)

عملية تقييم ذاتي لجميع مجالات جودة ربيز والذي يضع تقديرا تقريبيا لأداء المنظمة وبذلك يساعدها في تحديد كيفية تنفيذ التقييم الذاتي القائم على الدليل.

مراجعة الأقران (Peer review)

تقييم المنظمة وفق معايير نظام ربيز، ويؤدي هذا التقييم أحد المراجعين المتدربين على العمل في مجال القطاع الثالث والذين يملكون خبرة عملية في نظام ربيز.

مرشد ربيز (Rabeez mentor)

الشخص الحاصل على ترخيص من شركة تام للخدمات الإدارية المتقدمة لتقديم دورات ربيز التدريبية والمساعدة للمنظمات.

الجودة (Quality)

هو المدى الذي يصل إليه المنتج أو الخدمة في إرضاء توقعات الجهات المعنية؛ وهي تتعلق بالتميز في أداء المنظمة لإيصال الخدمات وتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

مجالات الجودة (Quality areas):

هي مجالات محددة ومترابطة عن الشؤون التنظيمية وتوضع المعايير بناء عليها.

نظام ضمان الجودة (Quality assurance system)

طريقة نظامية متسقة في تنفيذ تحسينات الجودة في المنظمة.

معيار الجودة (Quality standard)

مستوى متفق عليه للخدمات أو أداء المنظمة الذي يجب تحقيقه دوما.

التقييم الذاتي (Self-assessment)

عملية يحكم فيها عاملو المنظمة على أدائها وعادةً ما يكون ذلك بناءً على مجموعة من معايير الجودة.

الجهات المعنية (Stakeholders)

الأشخاص والمجموعات التي تؤثر على المنظمة أو تؤثر المنظمة عليها، وفي المنظمات التطوعية والمجتمعية تشمل على المستخدمين والمستفيدين والعاملين والمتطوعين والممولين والمستثمرين والمشترين والهيئات الأخرى والشركاء وأعضاء مجلس الإدارة والراعين والداعمين والأعضاء والممولين والهيئات التنظيمية وواضعي السياسات والمجتمع ككل.

المستخدمون (Users)

من يستخدم أو يستفيد من خدمات المنظمة أو أنشطتها.

لمحة عامة عن "شركة تام للخدمات الإدارية المتقدمة":

هي شركة لا تهدف للربح، تسهم في تمكين القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية من خلال تقديم الاستشارات والدراسات والمنتجات المتعلقة بالتطوير الإداري والجودة، وذلك من خلال بناء الشراكات مع المؤسسات المانحة والجهات الخيرية والغير ربحية عن طريق بناء القدرات الذاتية.

■ **الرسالة**:

تطوير القطاع الخيري في المملكة العربية السعودية.

■ **الرؤية**:

بيئة إدارية ناضجة في القطاع الخيري.

■ **الأهداف**:

تسعى الشركة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. دعم منظمات العمل الخيري في تقويم أدائها وبرامجها ومنتجاتها.
٢. تطوير سياسات ونماذج وممارسات التقييم والجودة في منظمات العمل الخيري.
٣. نشر ثقافة التقييم والجودة في منظمات العمل الخيري ولدى المهتمين به.
٤. زيادة الشفافية والموثوقية في أداء منظمات العمل الخيري.
٥. تطوير كفاية العاملين في تقييم منظمات العمل الخيري بناءً على أفضل الممارسات في هذا المجال.

وسائل الاتصال:

المملكة العربية السعودية . الرياض
ت: ٠١١ ٢٦٣ ٠٣٧٤
ف: ٠١١ ٢٦٩ ٢٩٨٨
info@tam4ams.com
www.tam4ams.com

دليلك إلى

Kingdom of Saudi Arabia
Riyadh - Office (2) - building (1)
Safakx Street - Izdihar District
Tel. +966 11 263 03 74
Fax. +966 11 263 29 88
info@tam4ams.com
www.tam4ams.com